

SZABADOS Gábor

LABDARÚGÓKLUBOK STRATÉGIÁI

A cikk elsősorban a stratégiai szemléletű vezetési rendszer, a balanced scorecard (Kaplan-Norton, 1999) alkalmazásának lehetőségeit vizsgálja a labdarúgással üzletszerűen foglalkozó gazdasági vállalkozások körében. A szerző megkülönbözteti az e cégekre jellemző alapvető stratégiatípusokat. A számos ipárg-specifikus vonással rendelkező stratégiák vizsgálata rengeteg tanulsággal szolgál, azonban a terjedelem nem teszi lehetővé a különböző futballstratégiákra alkalmazott BSC teljes nézőpont-, cél- és mutatórendszerének ismertetését, ezért az írás elsősorban a stratégiák általános jellemzőinek és a BSC-ben kidolgozott célrendszer legfontosabb elemeinek bemutatására vállalkozott.

Ha az Olvasó arra gondolna, hogy mi keresnivalója van a labdarúgásnak egy vezetéstudományi írásban, akkor hadd hívjam fel a figyelmet néhány idézetre menedzsment-szakkönyvekből, a teljesség igénye nélkül.

Chikán (1998, 463. o.) a stratégiáról:

„Az e heti NAGY MÉRKŐZÉSRE készülve az edző tologatja a játékosokat jelző korongokat a mágnes táblán. A leendő ellenfél balhátvédje lassan fordul, ellentámadásnál tehát hosszú labdákat kell mögé küldeni. Ezalatt a másik oldalon...”

Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari (1999, 68-69. o.) az erőforrások és a versenyelőny kapcsolatáról:

„A legjobb csatár is csak akkor ér valamit, ha labdát kap (és közben a védelem is teszi a dolgát). [...] A futballcsapatok versenyelőnyt biztosító képessége nem egy-egy kivételes tehetségű játékosban testesül meg, hanem az ellenfélhez igazított taktikában és az összehangolt játékban.”

Angyal (2001, 103. o.) a társaságirányítás testületeinek szerepéről:

„Az angolszász vezetési szleng az igazgatóságot döntéshozónak (decision maker), a menedzsmentet formailag végrehajtóknak, tartalmilag azonban játékosnak (match maker) nevezi. A hasonlatok szerint az igazgatóság az edző, a menedzsment pedig a játékosok. A gólokat mindig a játékosok rúgják.”

Talán ennyi is elég annak bizonyítására, hogy a labdarúgás milyen kiváló analógiája a menedzsmenttudományoknak. Ennek oka az, hogy a labdarúgócsapat (sportszakmailag) remek példája a meghatározott stratégia alapján, összehangoltan működő szervezetnek, a köztük lévő verseny pedig igen jól strukturált, szervezett keretek között zajlik, ahol mindig egyértelmű a győztes személye.

Írásomban természetesen nem sportszakmai szempontok alapján, hanem szigorúan gazdaságilag vizsgálom a labdarúgást, de a fenti gondolatok óhatatlanul is felvetik a kérdést: választhat-e, követhet-e a futballklub gazdasági szempontból is ugyanolyan tudatosan egy stratégiát, mint ahogyan a csapat teszi azt a pályán?

A labdarúgóipar legalapvetőbb vonásai

A sportot (és így a labdarúgást) két alapvető formára oszthatjuk a gazdaság szempontjából: szabadidősportra és látványsportra. (Dénes, 1998) A különbség a csere tárgyában rejlik. A szabadidősportban a csere tárgya saját sportolásunk lehetősége, azaz a sportolók fizetnek azért, hogy sportolhassanak. A látványsportban a csere tárgya mások sportolásának megtekintése, vagyis a néző fizet azért, hogy a sporteseményt megnézhesse, és ezért a sportolónak is fizetnek, tehát hivatásos sportolókról, edzőkről stb. van szó.

A labdarúgás nem látványsportként, hanem szabadidősportként született, nem a gazdasági csere igénye hozta létre. A rendszer fejlődése, a sport méreteinek hirtelen megnövekedése eredményezte látványsporttá alakulását – e folyamat legnagyobb része az 1990-es években zajlott le, joggal nevezhetjük ezt a korszakot a labdarúgóipar forradalmának. A labdarúgócsapatok ma már nem egyesületi keretek között működnek, hanem gazdasági társaságokként, így a játékosok és edzők nem klubtagok, hanem a vállalkozás alkalmazottai. Magyarországon jelenleg a tizenkét élvonalbeli klub (azaz futballcég) közül háromnak rt., kilencnek kft. a társasági formája. Külföldön – elsősorban Angliában, de a kontinensen is gyakran – tőzsdén is szerepelnek a futballcégek. Írásomban a labdarúgóklub, futballcég, futballvállalat stb. kifejezéseket egymás szinonimáiként használom, mivel a tárgyalt szervezetek szinte – de csak szinte – kivétel nélkül gazdasági társasági formában működnek.

Honnan származik a labdarúgócégek árbevétele? Különböző tevékenységekből, melyek mind-mind a labdarúgáshoz kötődnek:

- mérkőzések jegyeladásai,
- a csapattal kapcsolatos ajándéktárgyak forgalmazása (merchandising, vagy Dénes Ferenc (1998) szavaival „csecse-becse menedzsment”),
- televíziós közvetítési jogok értékesítése,
- szponzorálási együttműködések,
- a multifunkcionális létesítmények kiegészítő szolgáltatásai (vendéglátás, catering),
- versenydíjak, melyeket a különböző (főleg nemzetközi) versenysorozatokban elért eredmények után fizet a szervező szövetség vagy liga.

A ráfordítások oldalán a legnagyobb tétel a játékosok fizetése, ez legjobb esetben is ötven százalék körül van, de a legtöbb klubnál ennél lényegesen magasabb.

Bármennyire is igazodtak a labdarúgóklubok a gazdasági élet szabályaihoz, számos ok miatt speciálisan kell kezelnünk őket. A futballvállalat-egyfajta átmenet a „hagyományos” vállalat és a gazdálkodást nem folytató sportegyesület között. A futballcégek soha nem fognak túllépni ezen az átmenetinek tűnő stádiumon, azaz soha nem válnak uniformizált vállalattá.

A legszembeütőbb különbség a vállalati teljesítmény, és ezzel összhangban, a vállalati célrendszer kétoldalúsága. A hagyományos vállalatok teljesítményét – elsősorban – gazdasági ismérvek alapján határozzuk meg, míg a futballvállalatoknál a gazdasági tel-

jesítmény mellett a sportteljesítmény, vagyis a labdarúgócsapat által elért sporteredmények is prioritást élveznek. A nemzetközi szakirodalom is megkülönbözteti a pályán nyújtott és a pályán kívüli teljesítményt (*performance on and off the pitch*), vagy német szóhasználattal a gazdasági és sportbéli teljesítményt (*wirtschaftliche und sportliche Leistung*). A vállalat célrendszerében is megjelenik a kettősség: a *nyereségesség* (tőke megtérülés), mint elsőszámú cél mellett a sportbéli *eredményesség* is szerepet kap, így a célmeghatározás (és ezzel összefüggésben a *balanced scorecard* teljes rendszere, nézőpontokkal, célokkal, mutatókkal stb.) két ágra bontható. Látni fogjuk, hogy a két alapvető cél viszonya, alá-, fölé vagy mellérendeltsége nagyban meghatározza a labdarúgóklubok stratégiatípusait.

Stratégiatípusok a labdarúgásban

Milyen stratégiaszintről beszélünk? Bár a fentiek szerint egy labdarúgó cég árbevétele több különböző tevékenységből származik, erőltetett lenne a futballvállalatokat diverzifikált vállalatként jellemezni. A most tárgyalásra kerülő stratégiák üzletági szinten értelmezendők, azonban a futballcégek teljesítményének és alapvető céljának említett kettőssége szükség-szerűvé teszi, hogy bizonyos, a vállalati szintű stratégiák esetében megismert elemeket is felhasználjunk. A labdarúgó-vállalatok stratégiai választásának egyik kulcskérdése az, hogy mire alapozza a klub az alapvető versenyképességét. Látni fogjuk, hogy a *core competence*-gondolat igen fontos szerepet játszik az egyes stratégiatípusok kialakulásában.

Milyen módszertan alapján tipizálhatjuk a labdarúgóklubok stratégiáit? Két alapvető dimenzió mentén lehet különbséget tenni az egyes stratégiák között. Az első kérdés az, ami a kettős célrendszerből egyenesen következik: *duális*, *avagy dominált* a futballvállalat célrendszere, azaz a kettős alapvető cél egyenrangú-e, vagy kiemelkedik-e az egyik összetevő, a nyereség vagy a sporteredmények. A második kérdés a gazdasági szakember szempontjából az lehet, *létezik-e közvetlen nyereségelérésre vonatkozó cél* – amely az előzőek szerint vagy dominálja a sportszakmai célt, vagy nem –, *avagy nem*. Ez utóbbi elsőre talán furcsának tűnhet, de konkrét példák során könnyen érthetővé válik.

A fentiek alapján rajzolhatjuk fel az 1. ábrát, amely egy mátrixban tartalmazza az egyes kategóriákat.

1. ábra

Stratégiatípusok a labdarúgásban

| | | KÖZVETLEN NYERESÉGEELÉRÉS CÉLJA... | |
|-----------------------------|----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| | | létezik | nem létezik |
| A CÉLRENDSZER JELLEGE... | duális | „sikerkör” stratégiája | szinergia- stratégia |
| | dominált | kereskedelmi stratégia | <i>l'art pour l'art</i> stratégia |

Látni fogjuk, hogy a mátrix bal felső negyedébe tartozó stratégia típus célrendszere két úton is megvalósítható, így e szegmensnek létezik egy alváltozata (transzfer-stratégia), amely speciálisan csak a sportgazdaságban jelentkezik – minderről később. Az egyes stratégiák rövid magyarázata az alábbiakban található. A stratégiák leírásánál elsősorban külföldi futballcégeket fogok példaként felhozni, mert Magyarországon a futballklubok gazdasági működése még nem annyira érett, hogy ennyire jól látható stratégiákat tudjunk elkülöníteni. A hazai klubokra jellemző vonásokat a stratégiák leírása után ragadom meg.

Sikerkör-stratégia

Ebben az esetben a klub tervei, elvárásai alapján a sportteljesítmény vezérli a pénzügyi eredményt, vagyis a futbalcsapat pályán nyújtott teljesítménye hozza maga után a bevételeket, és így a gazdasági hasznot. A klub anyagi helyzetének javulása a sportteljesítmény további magas színvonalának biztosítója lehet, azaz egy spirális folyamat indul el.

A klub közvetlen nyereséget szeretne elérni működéséből, s mindeközben a sporteredményekre ugyanakkora figyelmet kíván szentelni, mint a nyereséességre, hiszen az eredményeken alapszik a stratégia sikere. A vállalat szándéka szerint a csapatnak nyernie kell a mérkőzéseket (bajnokságot, kupát...), ami egyrészt közvetlen versenybevételeket hoz, másrészt közvetett módon, a klub és a csapat imázsa révén növeli a fent felsorolt tevékenységek (jegyeladás, szponzorálási együttműködések stb.) bevételeit. A futballcég stratégiájában a csapat játékerejét, játéktudását határozza meg alapvető képességként, erre építi működését.

A stratégia sarokkövei, melyek a BSC kidolgozása során fő célokként szerepelnek, sportszakmai oldalon a kiemelkedő képességű játékosok és általuk a kiemelkedő sportteljesítmény elérése. Gazdasági oldalról ezt magas színvonalú marketingtevékenységnek kell

támogatnia, amely a győztes imázs tudatosítására törekszik a jelenlegi és a potenciális fogyasztókban. Így érhető el a játékosállományba fektetett tőke megtérülése.

Példaképpen lássuk, az angol Liverpool FC plc (2001), hogyan foglalja össze stratégiáját:

„Our squad investment strategy has continued; this will provide the engine for our football-business development model. And as more football success drives commercial success, the opportunity for re-investment in further squad building will complete the ‘virtuous circle’.”

A Liverpool a befektetések után 2001-ben öt kupasorozatot is megnyert², éves árbevétele az előző évi duplájára, 82,2 millió fontra nőtt (Liverpool plc, 2001), teljessé vált tehát a „sikerkör” (virtuous circle). A fogalom gyakran használt kifejezés a sportgazdaságban a tárgyalt összefüggésre (Deloitte – Touche, 2001): *„a virtuous circle that evidences the link between business practice and sporting success”*³. Így leírva mindez nagyon egyszerű, s valóban nyilvánvalónak tűnik az összefüggés a sportteljesítmény és a gazdasági teljesítmény között, azt gondolhatnánk, hogy a futballcégek evidens módon törekszenek ennek kihasználására. Az egyszerűnek tűnő megközelítéshez azonban mindenképpen tartozik néhány hozzáfűznivaló.

A sikerkör kiindulópontja egy előzetes befektetés a sportszakmai munkába, elsősorban a játékosállomány fejlesztését értve ez alatt. Ehhez szükség van olyan felhasználható tőkére, amelynek befektetése nem eredményezi később a pénzügyi teljesítmény tartós romlását (pl. likviditási gondok). A magyar futballcégek itt követik el a leggyakoribb hibát, a túlzott kezdeti befektetés a vállalat folyamatos működtetését veszélyezteti (például nem tudják fizetni a szerződött játékosok bérét).

A pénzügyi eredmény és a sportteljesítmény között ráadásul nem mutatható ki determinisztikus összefüggés. Ennek okát Szymanski (1998) írja le nagyon meggyőzően. A pénzügyi eredmény értelemszerűen a bevételek és a ráfordítások különbsége, azt pedig az erre vonatkozó korrelációs számítások bebizonyították, hogy a sportteljesítmény és a játékosok bérei között szoros összefüggés áll fenn. A labdarúgók jövedelme magasan a legnagyobb tételt jelenti a kiadási szerkezetben, ezért egy klub csak úgy tud kiemelkedő bevételt elérni sportteljesítménye által, ha kiemelkedő

összeget fektet játékosai bérezésére. Ezzel azonban „elúszik” a megszerzett bevétel.

A sportban nem lehet mindenki egyszerre győztes, így a sportteljesítményre építő stratégia ugyanazon a piacon egyidejűleg csupán egy (esetleg néhány) klubnál vihető sikerre. *The winner takes it all*, a győztes mindent visz – ahhoz, hogy a sikerkör-stratégia pénzügyi sikert hozzon, nem elég jónak lenni, a legjobbnak kell válni. A sportban azonban minden megtörténhet, a jobb néha vereséget szenved a gyengébbtől („a labda gömbölyű...”), e bizonytalanság pedig komoly kockázatnak teszi ki ezt a stratégiát.

Persze amennyiben az illetékesek felvállalják a kockázatot, és esélyt látnak a befektetések sportteljesítményen keresztüli megtérülésére, úgy ez kívülről nehezen kérdőjelezhető meg. Jelen írás célja azonban éppen az, hogy e triviálisnak tűnő stratégia mellett megmutasson egyéb lehetőségeket a labdarúgócégek gazdaságos üzemeltetésére.

Transzfer-stratégia

Elsőként máris itt egy olyan stratégiatípus, amely az *I. ábrán* nem szerepel önállóan, mivel a sikerkör-stratégia alfajának tekinthető. A különbség csupán anynyi, hogy a vállalat nem elsősorban a fentebb felsorolt általános tevékenységeire, hanem játékosai – vagyis alkalmazottai, emberi erőforrása – értékesítésére alapozva kíván nyereségesen működni.

E típus a leginkább futballspecifikus, semmilyen más iparágban nem képzelhető el, hogy egy vállalat emberi erőforrásának kiáramlására alapozza bevételeit – azon egyszerű oknál fogva, hogy rendszerint nem származik belőle bevétel. A labdarúgásban azonban a transzfer, vagyis a labdarúgó munkahely-változtatása két tényező egyidejű áramlását jelenti a klubok között: egyrészt a játékosnak mint munkaerőnek, másrészt a játékos játékjogának mint határozott időre szóló vagyoni értékű jognak a mozgását. Ez utóbbi immateriális eszköz ellentételezése a transzferdíj. (Így természetesen nem „rabszolga-kereskedelemről”, emberek eladásáról, hanem jogok értékesítéséről van szó.)

A labdarúgásban a transzferdíjak hihetetlen magas összegeket értek el a kilencvenes években (ez ellen II. János Pál pápa is felemelte szavát), míg a saját munkaerő megfelelő szintű képzésének, vagyis az utánpótlás-nevelésnek a költsége nem emelkedett ezzel egyenértékűen. Ez vezetett több klubot is arra, hogy játékosállományát saját nevelésű játékosokkal töltsék fel, és ezzel egyrészt csökkentse kiadásait (nincsen

szükség transzferekre), másrészt növelje bevételeit, minőségi játékosok felnevelésével és eladásával. Kissé módosul tehát a sikerkör-stratégia esetében meghatározott *core competence* – nem csak az aktuális játékosállomány aktuális minősége, hanem a játékosképzés, utánpótlás-nevelés minősége jelenti a vállalat alapvető képességét.

A stratégia alapját képező fő célok ennek megfelelően a kiemelkedő képességű utánpótláskorú játékosok kiválasztásához, magas szintű felkészítéséhez és hasonlóan kiemelkedő képességű felnőtt futballistává képzéséhez kapcsolódnak. A játékosok (játékjogának) értékesítéséhez emellett kiugró eredményekre is szükség van. A svájci Grasshopper-Club Fussball AG (2000) a következőket írja a 2000-ben meghirdetett, s azóta a társaság stratégiájának alapját képező ún. GC-modellről:

„Hauptaussage des GC-Modells ist, dass ab ca. 2002 keine Spielereinkäufe mehr getätigt werden. Vielmehr werden eigene junge Spieler in die 1. Mannschaft nachrücken. [...] Das GC-Modell sieht zudem vor, dass das trotz aller Bemühungen bleibende Betriebsdefizit durch Transfereinnahmen, bzw. durch Erhebung von Vertragsaufkaufsummen gedeckt wird⁴.”

Tegyük hozzá: a transzfer-bevételeken kívül fontos a klubimázsra, és így közvetetten a többi tevékenység bevételeire gyakorolt hatás is. A vállalatról kialakított közképet egyértelműen javítja, ha törődik a fiatalokkal – ez egyfajta társadalmi felelősség, amit a futballközönség elvár a kluboktól. A saját nevelésű játékosok jobban sztárolhatóak, egyéni imázsuk magasabb a vásárolt játékosoknál.

A zürichi klub mellett főleg az európai labdarúgás periferiáin elhelyezkedő bajnokságokban figyelhetők meg a fenti vonások, így Skandinávia és a volt szocialista országok klubjai esetében. Ezen országokat a labdarúgásban a munkaerőpiac szállítóinak is nevezhetjük. (Reich-Szabados, 2000)

Kereskedelmi stratégia

Az *I. ábra* bal alsó sarkában elhelyezkedő stratégiatípus vállalatai közvetlen nyereségelérésre törekednek, s e cél fölérrendelt az eredményességhez képest. A tevékenységeinek bevételeit tehát nem a sportteljesítményén keresztül, hanem önállóan kívánja elérni. Ehhez elengedhetetlen a klub imázsra, amit nagyobb részben nem a csapat eredményeivel, hanem marketingmunkával, magas színvonalú szolgáltatások-

kal teremtenek meg. A sportteljesítmény csupán az alapot nyújtja az imázshoz, amit aztán a gazdasági teljesítménnyel dolgoznak ki és használnak fel.

A kereskedelmi stratégia alkalmazása azon a felismerésen nyugszik, hogy a „sikerkör” beindításához, azaz első lépésben a kiemelkedő sportteljesítmény eléréséhez szükséges tőke mennyiség, illetve a befektetés megtérülésének várható értéke nem áll arányban egymással (az alacsony valószínűség miatt). Ezt *core competence*-alapú stratégiaként, pontosabban az alapvető képességek hiányaként kell értelmezni: a klub játékosállománya nem képes arra, hogy sportteljesítményével vezérelje a pénzügyi eredményt, az ennek megváltoztatásához szükséges tőke mennyiség pedig vagy nem áll rendelkezésre, vagy túl kockázatosnak tartják a befektetést.

A stratégia fő céljai így a kiemelkedő kiegészítő szolgáltatásokra, az ezeket támogató, s a fogyasztók tudatában minőségi imázst teremtő kiemelkedő marketingtevékenységre, valamint a költséghatékony működésre vonatkoznak. Az angol Aston Villa plc tipikus példája a kereskedelmi stratégiát megvalósító kluboknak. Egy éves jelentésükben (Aston Villa plc 2000) a következőt olvashatjuk:

„Losses for ‘investing’ years can be absorbed in the short term but cannot be a longer term norm. Nevertheless, we all have to understand that more clubs are challenging for the rewards than there are places available in each year and your Board must balance risk and reward accordingly.”

Nem lehet tehát egyszerre mindenki győztes, de a pénzügyi egyensúlyt mindenkinek fent kell tartania. Kiépült futballpiac, fanatikus szurkolótáborok és komoly fizetőképes kereslet kell ahhoz, hogy a klub tevékenységének stabil fogyasztótábora legyen, s kiemelkedő sporteredmények nélkül is biztosítsa fennmaradását. E feltételek leginkább Angliában adóttak (Szabados, 1999), nem csoda, hogy a kereskedelmi stratégiát folytató klubok döntő többsége angol. Számtalan kisebb szigetországbéli futballcég lehet felsorolni: a Deloitte & Touche által összeállított, a világ legnagyobb árbevételű labdarúgóklubjait tartalmazó 2000. évi listán például az első huszonötben (!) szerepel az Aston Villa mellett a Sunderland plc és a West Ham Unitedet működtető Hammers Bond Company is. Utóbbi két cég csapata szinte folyamatosan a kiesés ellen küzd az angol első osztályban, míg a Villa sem produkált szinte semmilyen kiemelkedő eredményt az elmúlt időszakban.

E részvénytársaságok a brit tőzsdén szerepelnek, amely az egyik leghatékonyabb pénzügyi piac. A kontinenssel szemben Angliában – mind a hagyományos, mind a futballvállalatoknál – igen magas a pénzügyi-intézményi befektetők tulajdonaránya (Angyal, 2001), amelyek természetesen a pénzügyi teljesítményt többre értékelik a sportteljesítménynél. A tulajdonosi érdekek így egyértelműen arra irányulnak, hogy a futballcégek gazdasági egyensúlyukat a csapat eredményessége elé helyezték. E vállalatok vezetői nem szurkolóként, hanem új üzleti lehetőségeket kereső menedzserként érkeznek a klubokhoz, ezért „új igazgatónak” (*new director*) hívja őket a sportgazdasági szakirodalom. (Morrow, 1999) A szurkolókat nem különböztetik meg a hagyományos fogyasztóktól, a futballistákra, mint „zsoldosokra” tekintenek, a játékosigazolásokat pedig gyakran marketingcéloknak rendelik alá. (Conn, 1998)

Szinergia-stratégia

Íme egy futballstratégia, ahol a futballcég nem törekszik közvetlen nyereségre. Ez természetesen nem jelenti a gazdasági racionalitás teljes hiányát, a profitmotívum itt is fellelhető. A tulajdonosok azonban közvetlenül nem a klub révén, hanem a klub működése által, de egyéb vállalkozások révén kívánnak tőke megtérülést elérni. Ehhez természetesen az kell, hogy más vállalkozásokban is érdekeltnek legyenek, általában tulajdonosként, de – látni fogjuk – más megoldás is elképzelhető.

E stratégia esetében a futballcég egy vállalatbirodalom része, de legalábbis szoros kapcsolatban áll egyéb vállalatokkal. A klub célja az, hogy imázsával hozzájáruljon az anyavállalat imázsának növekedéséhez, és így annak bevételeihez. A cég ebben az esetben marketingeszköznek tekinthető: az anyavállalat számára a klub egy médium, ugyanúgy, mint a televízió, a rádió vagy bármelyik sajtótermék.

Ezért nevezem ezt a stratégiát szinergia-stratégiának: az anyavállalat és a klub együttműködéséből fakadó szinergia az, ami növelheti a teljes vállalatcsalád (anya és így leánya) bevételeit. A *core competence* itt maga a szinergia, illetve az a lehetőség, hogy mind az anyavállalat, mind a futballcég ki tudja használni a szinergikus előnyöket.

A futballcég célrendszere eltér a hagyományostól: az alapvető cél gazdasági oldalról nem a nyereség, hanem a pozitív, az anyavállalattal összefüggő imázs kialakítása. A „Milyen teljesítményt várnak el tőlünk a

tulajdonosaink?” kérdésre nem a pénzügyi teljesítmény felel, hanem a marketingteljesítmény. A duális célrendszer két egyenrangú célja tehát az imázssteremtés és az ahhoz elengedhetetlen sportbéli eredményesség. A pénzügyi gazdálkodásnak a futballvállalat életében fenntartható működés biztosításában van szerepe.

Miért éri meg mindez? A hagyományos marketingcsatornák telítődése folytán egy marketingeszközként működtetett futballklub hatékonysága gyakran nagyobb a megszokott médiumoknál, több okból is:

- Sokkal koncentráltabban tudja az anyavállalatot népszerűsíteni, mert más cégek nem vagy csak kis számban jelennek meg a klubnál (rivális cégek pedig egyáltalán nem).
- Olcsóbb is, mint az egyéb médiumok, hiszen az is elég, ha a klub nullszaldós, vagyis saját bevételeiből éppen fedezni tudja kiadásait – ekkor már az anyavállalat számára megérte a befektetés, mert ingyen jut hozzá a klub által kifejtett komoly marketingtevékenységhez. (De még ha veszteséges is a klub, ez a veszteség akkor is lehet kevesebb, mint más médiumok felhasználásának költsége.)
- A futballklubok híralanyként jelennek meg a különböző médiumokban, azaz külön költségráfordítás nélkül. Ezáltal a klubhoz imázsában kapcsolódó anyavállalat egyfajta „trójai falóként”, a klub mezébe bújtatva szintén újabb költségráfordítás nélkül jelenhet meg az adott médiumban, így igen komoly méretgazdaságossági előnyöket tud elérni.

A stratégia céljait kiemelkedő, részben az anyavállalathoz kapcsolódó marketingtevékenységgel és az ezt szolgáló kiemelkedő sportteljesítménnyel jellemezhetjük. Ezeknek pozitív, az anyavállalattal összefüggő imázst kell eredményezniük.

E stratégiatípuson belül több alcsoportot is elkülöníthetünk, attól függően, hogy ki vagy mi az anyavállalat. Az „anyavállalat” lehet:

1. médiavállalat,
2. egyéb vállalat,
3. földrajzi helység (egy város vagy egy egész régió),
4. egyetlen ember.

A médiavállalatok felismerték, hogy a futballklub egy önálló médium, és mivel e birodalmak rendszerint többféle médiummal (televíziók, újságok stb.) rendelkeznek, értelemszerűen szeretnék ezzel a médiafaj-

tával is szélesíteni palettájukat. Így még nagyobb ereje lehet a szinergiának, hiszen a médiavállalat egyéb médiumai hatványozott megjelenési lehetőséget biztosíthatnak a klubnak.

Ilyen klub például az olasz Milan AC s.p.a., amely a jelenlegi olasz miniszterelnök, Silvio Berlusconi irányítása alatt állt igen sokáig. Berlusconi a Fininvest nevű vállalatbirodalom tulajdonosaként lett a Milan elnöke 1986-ban, médiaportfóliójába elsősorban olasz televíziós adók és újságok tartoztak. (Ganczer – Szabados, 2003) Berlusconi felfogása szerint a Milan küldetése az volt, hogy a győzelem eszméjét (*un'idea vicente*) hordja körbe a világon (Corrias et al., 1994), ami természetesen az anyavállalat hírnevének erősítéséhez járul hozzá. Bizton állíthatjuk, hogy az AC Milan a Fininvest érdekein túl Berlusconi személyes érdekeit is szolgálta: a klub nélkül aligha lehetett volna miniszterelnök.

Politikusi karrierje során ki is bővült a „család”, hiszen már nemcsak a Fininvest és a Milan, hanem mellettük Berlusconi pártja, a Forza Italia és talán egész Olaszország reputációjának szinergikus növelése volt a cél. (Corrias et al., 1994) A történet mindenestre hivatalosan végéhez ért, mivel Berlusconi az olasz parlament által elfogadott összeférhetlenségi törvény értelmében politikusként nem lehet gazdasági társaság elnöke is, de informális befolyása természetesen megmaradt a futballcégben.

Hasonló célokkal kívánta megvásárolni az angol Manchester United plc-t Rupert Murdoch médiabirodalma, a News Corporation (amely az Egyesült Államokban is több különböző sportklub tulajdonosa (Gerrard, 1999), ám a brit ipari és kereskedelmi minisztérium megtiltotta a felvásárlást. (Szabados, 1999) Az angol első osztályú klubok több mint felének így is résztulajdonosa az angol piacon érdekelt három nagy médiacég, a News Corporationhoz tartozó BSkyB, az ntl és a Granada egyike. (András – Rohony, 2001)

A médián kívüli egyéb vállalatok számára is adott természetesen a lehetőség, hogy marketingeszközként, médiumként használják a futballklubokat. Ilyen futballcégnek mondható a hollandiai Eindhovenben működő PSV NV, amely a Philips elektronikai cég tulajdonában van (*Philips Sport Vereniging*) vagy a német Bayer 04 Fussball-GmbH, amely a leverkuseni Bayer gyógyszergyár leányvállalata.

Igen érdekes fajtája a szinergia-stratégiának az, amikor nem egy anyavállalat imázsát, hanem valamilyen földrajzi helység hírnevét hivatott szolgálni a

klub. Ilyenkor a klub tulajdonosai általában a városhoz, régióhoz kötődő cégek, amelyeknek közös érdeke, hogy a klub ismertebbé, elismertebbé tegye a régiót, ami befektetőket, idegenforgalmi helység esetében turistákat hozhat a vidékre. Adott esetben így a helyi önkormányzat tulajdonosi szerepvállalása is elképzelhető, de külföldön ez nem jellemző. Tipikus képviselője ennek a stratégiának az angol Middlesbrough Football Company Ltd, amely Middlesbrough város és környéke, az ún. Teesside régió hírnevét öregbíti. Emiatt még az is előfordul, hogy a klub nemcsak szakmai okokból igazol egy nevesebb játékost, hanem hírverés céljából, hiszen az ő szereplése reflektorfénybe állíthatja a klubot is. (Morrow, 1999)

Egy labdarúgáson kívüli példa lehet a Magyarországon évente megrendezésre kerülő Formula-1-es világbajnoki futam, amely az azt szervező, állami tulajdonú Hungaroring Sport Rt. számára veszteséges (jobb esetben nullszaldós), nemzetgazdasági szinten viszont igen nyereséges, hiszen számtalan látogatót vonz az országba. Ugyanezen gazdasági racionalitás állhat a 2012-es budapesti olimpiai pályázat hátterében is.

Végezetül szólok arról a lehetőségről, amikor nem egy vállalat, nem is egy földrajzi helység, hanem **egyetlen személy** áll a klub mögött. Ilyenkor a legnehezebb gazdasági racionalitást találni a tulajdonos szándékaiban, mert bár az ismertség, a presztízs növelése nyilván egy személyre is értelmezhető, ez sokkal nehezebben tehető pénzzé, mint egy vállalat vagy egy régió esetében. Inkább a kapcsolati tőke, a bizonyos társadalmi körökbe való bejutás (lásd Silvio Berlusconi) motiválhatja az egyént, a jövedelemszerzés legfeljebb csak ezen keresztül. Kiváló példa e típusra az angol Fulham FC Ltd, amelynek tulajdonosa a Harrod's üzletláncot is magáénak tudó Mohamed al-Fayed – a klubot ő hozta fel alacsonyabb osztályokból az angol élvonalba.

Nem szabad azonban feltétlenül külső racionalitást⁶ keresni az ilyesfajta klubtulajdonosokban – nagyon gyakran ugyanis egyszerűen hobbiról, támogatásról van szó. Morrow (1999) írja: „*Such individuals have been seen as philanthropists: otherwise level-headed successful businessmen who set aside their normal economic or investment criteria when it came to investing in the club they have always supported*”.

Tény azonban, hogy a labdarúgás kilencvenes évekbeli kapitalizálódása az egyéni befektetőknél is előtérbe helyezte az üzleti motivációkat a hetvenes-nyolcvanas években uralkodó presztízs fogyasztás kárára. (Dénés, 1998)

L'art pour l'art stratégia

Az előző stratégiatípusok közös vonása, hogy a klub tulajdonosainak, vezetőinek volt valamilyen célja a klubbal, volt meghatározott koncepciója, ami működtette a klubot – úgy is fogalmazhatunk, hogy a klub volt a tulajdonosaiért. Az 1. ábra jobb alsó negyedébe tartozó kluboknak azonban presztízsük, imázsuk, tradícióik olyan hatalmasak, hogy szinte saját személyiséggel, saját egzisztenciával rendelkeznek. Ebben az esetben a tulajdonosoknak nincsenek saját céljaik, mert ők is a klub „saját célját” követik, a klub hagyományainak követését, presztízsének fenntartását – szinte minden áron. Azaz: a tulajdonosok vannak a klubért.

Minderre tipikus példa a spanyol Real Madrid CF, amely egyértelműen sportteljesítménye fokozására törekszik, s közben gyakran elvesznek a gazdasági racionalitás céljai: a világ legnagyobb adósságállománnyal rendelkező klubjáról van szó, lejárt tartozásai elérik a 215 millió dollárt. (Nemzeti Sport, 2002) E közgazdasági abszurd magyarázata egyszerű: a Real Madrid nem gazdasági társaságként működik, hanem egyesületként. Nincsen „tulajdonosa”, csak tagjai (klubtagjai) vannak, és nem vonatkoznak rá a gazdasági társaságok előírásai, illetve a gazdasági társaságok teljes eszköztárával sem tud élni.

Így e klubra nem is alkalmazható a futballcég, futballvállalkozás kifejezés, mégis érdemes foglalkozni e klbtípussal is, mert jelen stratégiatípezálás így válik teljessé. A futballklubok igen változatos szervezeti típusokat fognak össze, és szűk-látókörségre vallana, ha ezek közül csak a gazdasági alapokon nyugvókat tárgyalnám – ez gátolná a futball, a futballgazdaság, s a sportgazdaság megértését.

Ráadásul – mint minden elméleti tipizálásnál – itt is elmondható, hogy a gyakorlatban ritka a tiszta típus, egy klubra általában több típus vonásai is jellemzőek. Így viszont több, amúgy gazdasági társaságként működő, gazdasági célokat követő klub működésében is találunk olyan stratégiai elemet, amelyet a korábbi típusokkal nem lehet leírni – mindenképpen szükséges tehát e stratégia megkülönböztetése.

A stratégiatípus elnevezése (*l'art pour l'art*) arra utal, hogy klub „önnön magáért”, és nem érintettjei céljaiért működik. Amennyiben persze elfogadjuk a szurkolók teljes érzelmi azonosulását a klubbal, úgy megállapítható, hogy a klub egy adott érintett-csoport, a szurkolók céljait valósítja meg. Ez követi a tulajdonosi érdekeket is, hiszen az egyesület „tulajdonosai” a

klubtagok, akik a csapat szurkolói, állandó éves összegű tagdíjuk befizetésén kívül gazdasági kapcsolatba nem kerülnek a klubbal. Számukra teljesen elfogadható, hogy a klub alapvető célja az egyedülálló sporteredmények elérése, s itt nemhogy közvetlenül, de szinte egyáltalán nem jelenik meg a profitmotívum, a pénzügyi gazdálkodásnak itt is csak a fenntartható működés biztosításában van szerepe.

Egy külön kategória: a Manchester United

Elég csupán minimális figyelmet szentelni a labdarúgóvilág történeteinek, hogy tudjuk: a futballcégek közül a legjobb gazdasági eredményekkel az angol Manchester United rendelkezik. Napjaink minitaklubja mégsem szerepel ebben a stratégia-felosztásban, gazdasági teljesítménye ugyanis unikumnak számít: nemhogy felülmúlni, de igazából megközelíteni sem tudja a többi futballvállalat. Messze a legnagyobb árbevételt és eredményt mondhatják magukénak minden évben.

Sokan próbálták már megfejteni a klub sikerét, s a különböző magyarázatokat összegezve elmondható, hogy a klub behozhatatlan versenyelőnyt jelentő alapvető képessége a hihetetlen népszerűsége, márkájának kiemelkedő imázsa. Ez az imázs a klub múltjában gyökerezik. Az 1958-ban bekövetkezett repülőgép-szerencsétlenség („müncheni katasztrófa”), melyben a klub legjobb játékosai közül nyolcan életüket veszítették, és sokan súlyosan megsérültek, valamint az ezt követő évtized kiemelkedő sportsikerei egyedülálló hírnevet adtak a klubnak mind Angliában, mind az egész világon. A népszerűség pedig önmagát újratermelő érték, hiszen a futballpiacra újonnan belépő szurkolók legnagyobb számban a már népszerű klubokhoz kapcsolódnak. Ezt az imázst a kilencvenes évektől, a labdarúgás említett forradalmát követően lehetett a legjobban kiaknázni, és éppen ezen időszakra esnek a Manchester újabb sportsikerei, melyek a nyolcvanas évek végén felállt szakmai vezetés szisztematikus munkájának köszönhetőek.

Mindez azt jelenti, hogy a Manchester sikere egyedi tényezők következménye, ezért gyakorlatilag nem másolható. Szymanski (1998) a következőket írja erről: „...much of what explains Manchester United's success is contingent, driven by good and bad fortune, and hardly the outcome of a conscious strategic plan⁸.” Ezért nem illik bele a United a fenti stratégiatípusokba, hiszen ha bele is tudnánk illeszteni valamelyikbe, a stratégia semmiképpen nem magyarázná az

elért teljesítményt. Ennek egyáltalán nem mond ellent az, hogy – a szinergia-stratégia kivételével – a Manchester működése valamennyi fent bemutatott típus jellemzőit magán hordozza.

Stratégiatípusok Magyarországon

Magyarországon a futballcégek még a gazdasági átalakulás elején állnak; tudatos, valósnak mondható stratégiai gondolkodás nem figyelhető meg. Ez nem azt jelenti, hogy a kluboknak nincsenek stratégiai céljaik – természetesen vannak, de a fent leírt stratégiáik inkább csak vonások formájában jelennek meg, nem komplex gondolkodási keretként. Észrevehető azonban olyan motívumok, amelyek a magyar klubok stratégiai érettségének fejlődését mutatják, így várható, hogy néhány éven belül a helyzet változni fog.

Ezzel szorosan összefügg a hazai futballpiac fejlődésének igénye. A magyar társadalom labdarúgás iránti fizetőképes kereslete jelenleg alacsony, amely a futball iránt legnagyobb érdeklődést mutató társadalmi rétegek jövedelmi helyzetével, az utóbbi tíz-tizenöt év nemzetközi eredménytelenségével és gyenge sportszakmai színvonalával, valamint a labdarúgás ezekből fakadó negatív imázsával magyarázható.

Az alábbi leírásban a magyar labdarúgás legmagasabb osztályának klubjait, azaz a Borsodi Liga futballvállalatait hozom fel példaként, saját megfigyeléseim és Villás (2002) alapján.

A **sikerkör-stratégia** vonásai több klub esetében is felbukkannak, ugyanis a Magyarországhoz hasonló, kis (futball)piaccal bíró országok⁹ klubjai számára a nemzetközi kupákban való szereplés jelentheti az igazi bevétel-növekedést (Deloitte & Touche, 2001), amit azonban jelenleg csak az élvonalban elért első-második, illetve a Magyar Kupában elért első hellyel vívhatnak ki. Az így megszerezhető versenybevételek, illetve a többi bevételt növelő, a nemzetközi kupamérkőzések iránt minden piaci szegmens (nézők, szponzorok, televíziók) részéről megnyilvánuló magas kereslet bizonyosan jelentős jövedelmet eredményez egy magyar klub számára. Ezt több klub is célba veszi, de – tekintettel a helyek korlátozott számára – csak kevesen érik el. A közelmúltból a zalaegerszegi ZTE FC Rt., az Újpest FC Kft. és a debreceni DVSC Futbalszervező Rt., pár évre visszatekintve az MTK Hungária FC Sport Kft. említhető olyan példaként, amely tudatosan fektetett be komoly összeget játékosállományába e cél érdekében, de a magas bevételek bizonyossága miatt szinte valamennyi klubnál felbukkan ez a motívum.

A **transzfer-stratégia** elemei ismét szinte mind-egyik klubnál megjelennek: valamennyien bíznak abban, hogy legjobb játékosukat sikerül magas áron értékesíteni külföldre, amire jó esélyt nyújt a magyar klubok említett, európai labdarúgópiacra betöltött szállító szerepe. Ez a szempont azonban elsősorban a kész játékosok igazolásánál merül fel, az utánpótlásba már kevesebben fektetnek: e célból komolyabb összeget – kiemelhető az MTK Hungária, amely az elmúlt években nagy súlyt helyezett minőségi utánpótlás-játékosok igazolására és képzésére. (Fülöp, 2001)

A **kereskedelmi stratégiát** a legnehezebb azonosítani, mivel a magyar futballpiac szinte még csíráiban sincsen kiépülve. A jegybevételek a fejletlen létesítmények és a részben ezért alacsony nézőszám miatt alacsonyak – e probléma megoldását jelentősen gátolja, hogy a magyar stadionok többsége nincs a klubok tulajdonában, így fejlesztésükre és valódi kiegészítő szolgáltatások alkalmazására sem kerül sor. (Fülöp, 2001; Villás, 2002) A létesítmények jelentős része állami/önkormányzati tulajdonban van – a Fidesz-MPP vezette kormány által elindított stadion-rekonstrukciós program keretében eddig egy stadion készült el (Újpest), több pedig folyamatban van (Dunaújváros, Zalaegerszeg, Székesfehérvár). Ajándék-tárgyak forgalmáról Magyarországon gyakorlatilag nem beszélhetünk, az ebből származó jövedelem szinte elhanyagolható. A stadionok állapota miatt a vendéglátással (*catering*) is hasonló a helyzet, míg a szponzori bevételeket gyakran nem üzleti, hanem kapcsolati alapon szerzik.

Egy olyan stratégiát azonban mégis találni, amely a kereskedelmi irányba mutat: a győri ETO FC Kft.-t például (részben) az ingatlanhasznosításból elért bevétel reményében vásárolta meg a Quaestor Rt., így jutott ugyanis hozzá a Rába Rt. tulajdonában lévő stadionhoz. Ez voltaképpen a vendéglátás bevételeire alapozott stratégiának, azaz egy speciális kereskedelmi stratégiának tekinthető. (Megjegyzendő, hogy több klub esetében is volt hasonló próbálkozás, de a létesítmény – Győrrel ellentétben – állami tulajdona lehetlenné tette az adásvételt.)

„Klasszikus” kereskedelmi stratégiai elemeket mutat a legnépszerűbb magyar csapatot működtető Ferencváros Labdarúgó és Sport Rt. jelenlegi fejlődése – jelentős országos szurkolótábora miatt e cég esetében biztosítottak leginkább a kereskedelmi típusú bevételek elérésének feltételei.

A **szinergia-stratégia** jellemző példái lehetnének a múlt ún. bázisvállalatainak klubjai (jellemzően a „mű-

vek” végződésű klubnevek) – ha működésükben bármiféle üzleti tudatosságot lehetne felfedezni a mecenatúra mellett, és ha jelenleg is professzionális körülmények között dolgoznának, de egyik állítás sem igaz. A klub marketingeszközként történő felhasználása tökéletesen igaz azonban a Dunafer Rt. köldöksínórjához kötött Dunafer Sportegyesületre, amely nemcsak a magyar bajnokságot nyert labdarúgócsapatot, hanem a hasonló hazai (és esetenként kiemelkedő nemzetközi) eredményeket elért férfi és női kézilabdacsapatot, jégkorongcsapatot és férfi röplabdacsapatot is magáénak tudja. Az anyavállalat pénzügyi helyzetének romlása azonban kritikus helyzetbe hozta a legnagyobb költségvetéssel gazdálkodó labdarúgó-szakosztályt – jelen sorok írásakor még nem tudni, hogy a sportegyesület tulajdonában lévő Dunafer Labdarúgó Kft. életben marad-e a 2003/04-es bajnoki szezon nyár végi rajtjára.

Részben a szinergia-stratégia megvalósítójaként tudható be ismét az MTK Hungária, amely a Fotex Rt. elnök-vezérigazgatója, Várszegi Gábor többségi tulajdonában van, és gyakorlatilag összes szponzora a Fotex-csoport tagjai közül kerül ki. (Fülöp, 2001)

Magyarországon gyakori az önkormányzatok megjelenése a tulajdonosi körben: a Videoton FC Kft. fő tulajdonosa a székesfehérvári önkormányzat, de Debrecenben és Zalaegerszegen is megjelenik részvényesek között a helyi testület. Ez részben a város/régió anyavállalati szerepét mutatja, részben a politika hasonló szerepét, vagyis ez esetben a politikusok népszerűséget, kapcsolati tőkét kereső céljait. (Villás, 2002) Az ehhez hasonló önkormányzati (azaz gyakorlatilag állami) szerepvállalásról eltérő vélemények alakultak ki, Mezey (2002) szerint a gazdasági működés és az önkormányzati/állami tulajdon „antagonisztikus” ellentétben áll egymással, de – többek közt Sallóival (2003) együtt – vallja, hogy a részben szabadidősportot jelentő utánpótlás-nevelés, és az utánpótlás számára vonzó célt teremtő stadion-rekonstrukció támogatása állami feladat. Számtalan szakember érzi úgy, hogy e téren a magyar labdarúgás megítélése túlpolitizált, az állami szerepvállalás kérdése jóval több politikai felhangot kap, mint amennyit megérdemel (például Horváth G., 2002; Mezey, 2002) – ehhez nyilván hozzájárult a 2002. évi választási kampány, előzményeivel és következményeivel.

A „klasszikus” város/régió anyavállalati szerep Magyarországon csak kiemelkedő turistacélpontok esetében képzelhető el – legjobb példa lehetne erre a Balaton fővárosában működő Siófok FC Kft., amely e

sorok írásakor a léteért küzd. 1998-ban be is lépett a testület a társaságba, de hamar eladta részesedését. A futballcég és az önkormányzat jelenlegi kapcsolata minimális (Sallói, 2003), a város nem használja ki a klubban e téren rejlő lehetőségeket. A nehéz pénzügyi helyzetet éppen az okozza, hogy a cég „egyemberes”: fő tulajdonosa presztízsfogyasztását szolgálja. A két legismertebb magyar futballcsőd szintén olyan klubokhoz kapcsolódik, amelyek mögött egyetlen ember, illetve annak gazdasági vállalkozása állt: a Stadler FC 1998-ban, a Gázsszer FC Kft. 1999-ben szűnt meg.

A *l'art pour l'art* stratégia vonásai szintén majd' mindegyik klubnál felfedezhetők, de sajnos nem a hatalmas imázs miatt, hanem a korlátozott gazdasági racionalitás miatt, melyet a sportteljesítmény gyakori dominanciája okoz. (Muszbek, 2001; Villás 2002) Jellemző tendencia, hogy a magyar futballcégek költségvetése költségoldalról meghatározott: nem a várható bevételek határozzák meg a kiadási oldalt, hanem a kiadási oldal vezérli a bevételhajszát, a kialakult költségekhez próbálnak megfelelő mennyiségű bevételt gyűjteni a klubok. (Muszbek, 2001) (Ez persze általános megfigyelés a *l'art pour l'art* klubok esetében, de Magyarországon szinte valamennyi klubra igaz.) Különösen helytálló volt ez akkor, amikor több futballvállalatnak nem volt valódi tulajdonosa, hanem az eredeti egyesület tulajdonában volt a gazdasági társaság.¹⁰ Így működött igen sokáig a Ferencváros Rt., amely csak az utóbbi években kezdett tudatos gazdasági működést folytatni, így 2001 nyarán az egyesület többségi tulajdonát megvásárolta az – elnöke-vezérigazgatóján keresztül – az MTK Hungáriában is érdekelt Fotex Rt.

Az irracionalitást sokan a sporteredmények bizonytalanságával magyarázzák, amely miatt komoly gyakorlati problémát jelent számukra a racionális tervezés, ahogy arról több, a labdarúgásban dolgozó személy is beszámol (Fülöp, 2001; Gyulay, 2001; Sallói, 2003). A magyar futballklubokat az MLL megpróbálja technokratikus koordinációs eszközökkel (lásd Dobák et al., 1996) rákényszeríteni a gazdasági tervezésre, több-kevesebb sikerrel.

Összegzőként elmondható, hogy Magyarországon a futballvállalati stratégiáknak csupán csíráit lehet felfedezni, de én ezt egy jó kiindulópontnak tartom a későbbi fejlődéshez. Kevés magyar csapat igyekezett pozícionálni magát, és ennek egyik következménye, hogy több klub (pl. az MTK Hungária) szimultán módon követ több, általam felvázolt stratégiát, ami egy tudatos útkeresésnek tekinthető, és mindenképpen

dicsérendő. Ebből egyrészt leszűrhető az az előre tudott, triviális következtetés, hogy e stratégiák nem jelennek meg tiszta formában, hanem minden klub ezek keverékét alkalmazza, másrészt ez sejtetni engedi azt a mélyebb következtetést, hogy a magyar futballpiac jelenleg nem elég fejlett ahhoz, hogy egy klub egyetlen stratégiai irányból megéljen. Ilyenformán a stratégiai gondolkodás hiánya a magyar kluboknál részben iparági sajátosság is, de ezt az iparágat ők együttesen hozták létre és alkotják.

Összegzés, értékelés

A labdarúgó iparágban öt alapvető stratégiatípust különböztettem meg, melyet az iparág szereplői követnek:

- sikerkör-stratégia;
- transzfer-stratégia;
- kereskedelmi stratégia;
- szinergia-stratégia;
- *l'art pour l'art* stratégia.

E típusok közül a második (a fenti mátrixszal bemutatott szempontrendszer szerint) az első alesetnek tekinthető, de mivel eszközeiben jelentősen különbözik tőle, célszerűnek tartom önálló stratégiatípusként kezelni. (Ez egyenesen következik, ha a stratégiára mint a célok kitűzésére és a célok elérését szolgáló eszközök meghatározására tekintünk.)

Az egyes típusok közötti választást elsősorban az alapvető képességek befolyásolják. A stratégiák között nem tudunk objektív értékrendet felállítani, és ugyanígy nincs értelme jó vagy rossz stratégiaválasztásról beszélni egy adott labdarúgócség esetében (legfeljebb arról, hogy a vállalat rosszul méri fel *core competence*-ét). Én mégis kiemelnék egyet a felsorolt öt típus közül, mivel véleményem szerint a jövő labdarúgóiparában ez a stratégia fog leginkább teret hódítani.

A szinergia-stratégia előnyeit részletesen ecseteltem a fent leírásban, nem véletlenül. Napjainkban a futballipar legmélyebb válságát éli a sportág üzleti alapokra helyeződése óta. A recessziót elsősorban a médiaipartól (elsősorban a televíziós társaságoktól) származó bevételek drasztikus csökkenése és a játékosok fizetésének hasonló szintű növekedése okozta, és a visszaesés felvetette a kérdést: vajon életképes-e egyáltalán az üzleti alapú labdarúgás? Van-e létjogosultsága az iparágaknak? Különösen élesen vetődik fel a probléma a Magyarországhoz hasonló kis orszá-

gokban, ahol a futballcégek csupán országos, esetleg csak regionális piaccal rendelkeznek, szemben a globális piacot magukénak tudó nyugat-európai vállalatokkal.¹¹

Hosszú távon a szinergia-stratégia megvalósításában látom a futballklubok gazdaságos fenntartásának megoldását, hiszen így még egy szolid veszteséget termelő cég működése is megfelelhethet a gazdasági racionalitásoknak, amennyiben ez a tulajdonos érdekeit tükröző imázsteremtéssel párosul. Ehhez fel kell ismerni, hogy a labdarúgás önálló médium, amely hatalmas tömegek megszólítására képes. Az alkalmazás legnagyobb gátját az „anyavállalatok” részéről megkívánt komoly elkötelezettség jelenti; a szponzoráció, amely nem jár együtt tulajdonviszonnyal, rövid távon kielégítő megoldás lehet a potenciális anyavállalatok számára.

A jelen írásban vázolt stratégiatipizálás természetesen nem tartalmaz kőbe véssett igazságot. Egy mindössze tíz-tizenöt éves iparágról van szó, amely éppen most éli át az első jelentősebb recessziót. Az eddig eltelt idő elegendő volt arra, hogy kialakítsa a versenyző vállalatok alapvető stratégiatípusait, de ezek koránt sem tekinthetők véglegesnek. A válságból való kilábalás legenyhébb esetben is hangsúlyeltolódásokat von maga után – a legvalószínűbb változásnak a fent leírt stratégia térnyerését, és a többi típussal való ötvöződését tartom. Meggyőződésem, hogy jelen tipizálás végig fogja kísérni a labdarúgóipar fejlődését, és a jövőbeli változások e felosztás mentén, abból kiindulva fognak végbemenni.

Felhasznált irodalom

- András Krisztina – Rohony Ákos (2001) által tartott Sportpénzügyek kurzus. BKÁE
- Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás – Corporate Governance. Aula, Budapest
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1999): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Aston Villa plc (2000): Annual Report and Accounts
- Chikán Attila (1998): Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest
- Conn, David (1998): The Football Business – Fair Game in the '90s? Mainstream Publishing, Edinburgh
- Corrias, Pino – Gramellini, Massimo – Maltese, Curzio (1994): 1994 Colpo Grosso. Baldini & Castoldi, Milánó
- Deloitte & Touche (2001): England's Premier Clubs. Deloitte & Touche Sport, Manchester
- Dénes Ferenc (1998): A futball eladása a közönségnek. Marketing & Menedzsment, 5. szám, 59-63. old.
- Dobák Miklós és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Fülöp Ferencsel, az MTK Hungária FC Sport Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Budapest, 2001. október 31.
- Ganczer Gábor – Szabados Gábor (2003): Bajnokok igája. A-Lap Kiadó, Budapest (megjelenés alatt).
- Gerrard, Bill (1999): Team Sports as a Free-market Commodity. New Political Economy, 4., 273-278. old.
- Grasshopper Fussball AG Geschäftsbericht 1999/2000.
- Gyulay Zsoltal, az Újpest FC Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Budapest, 2001. október 30.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1999): Balanced Scorecard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Liverpool Football Club and Athletic Grounds plc (2001): Annual Report & Accounts
- Mezey Györggyel, a Magyar Labdarúgó Szövetség edzőképző központjának vezetőjével készített interjú. Budapest, 2002. február 8. és február 19.
- Morrow, Stephen (1999): The New Business of Football. Accountability and Finance in Football. MacMillan Press, London
- Muszabek Mihály, a Magyar Labdarúgó Liga igazgatója által tartott előadás. IN: András Krisztina – Rohony Ákos által tartott Sportpénzügyek kurzus. BKÁE, 2001 tavasz.
- Reich Balázs – Szabados Gábor (2000): Játékostranszferek Európában. Háttér tanulmány az „Üzleti elemek a labdarúgásban” c. VTOA-ISM kutatási projekthez, BKÁE
- Sallói Istvánnal, a Siófok FC Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Siófok, 2003. március 15.
- Szabados Gábor (1999): Az ördög nem alszik. A Manchester United Football Club PLC működése. TDK-dolgozat, BKE
- Szymanski, Stefan (1998): Why Is Manchester United So Successful? Business Strategy Review, tél, 47-54. old.
- Villás Károllyal, a Magyar Labdarúgó Liga gazdasági igazgatójával készített interjú. Budapest, 2002. március 19.

Lábjegyzetek

- 1 „Folytattuk a játékosállomány megerősítésének stratégiáját; ez lesz a futballüzlet-fejlesztési modellünk hajtómotorja. És ahogy a futballsikerek gazdasági sikereket eredményeznek, úgy nyílik lehetőség arra, hogy újabb befektetésekkel tovább építsük a játékosállományt, ami teljessé teszi a 'sikerkört'.”
- 2 Angliában az FA-kupát és a Liga-kupát, a nemzetközi porondon az UEFA-kupát, valamint az egy-egy mérkőzésből álló angol Szuperkupát (Charity Shield) és az Európai Szuperkupát.
- 3 „Egy sikerkör, amely bizonyítja a kapcsolatot az üzleti működés és a sportsikerek között.”
- 4 „A GC-modell alapelve az, hogy nagyjából 2002-től kezdődően nem vásárolunk több játékost, ehelyett inkább saját fiatal játékosokat építünk be a felnőtt csapatba. [...] A GC-modell tervei szerint a minden igyekezetünk ellenére fennmaradó üzemi-üzleti veszteséget a transzferbevételek, illetve transzferkiadások megszüntetése révén fedezni tudja.”
- 5 „A 'befektetés' éveinek vesztesége rövidtávon tompítható, de nem fogadható el hosszútávon. Mindannyiunknak meg kell értenünk, hogy több klub pályázik a díjakra, mint amennyi hely van egy-egy évben, és az igazgatótanácsnak ennek megfelelően kell mérlegelni a kockázatot és a díjakat.”
- 6 Hangsúlyoznám, hogy „gazdasági”, illetve „külső” racionalitásról van szó. Amennyiben valakinek azért jó érzés, hogy van egy futballklubja, mert egyszerűen boldogabb lesz tőle, szebben indul tőle minden napja, akkor az ő részéről ezt racionalis cselekvésnek foghatjuk fel, független attól, hogy nem származik belőle anyagi-társadalmi haszna.

- 7 „Ezek az egyének jótékony támogatóként tűntek fel: amúgy józan ítélőképességű, sikeres üzletemberek, akik félreteszik szokásos gazdasági vagy befektetési elveiket, amikor abba a klubba fektetnek be, amelyiknek mindig is szurkoltak.”
- 8 „A Manchester United sikerét magyarázó tényezők többsége környezetfüggő, szerencse és balszerencse következménye, és kevésbé egy tudatos stratégiai terv eredménye.”
- 9 Ilyennek tekinthető gyakorlatilag mindegyik európai ország az „ötök” (big five) országain, azaz Anglián, Olaszországon, Spa-

nyolországon, Németországon és Franciaországon kívül.

- 10 A magyar futball egyesületeinek gazdasági társasággá alakulását adminisztratív úton kényszerítették ki, így kezdetben sok helyen egyszerűen az egyesület tulajdonában maradt a minimális alaptőkével, 3 millió forinttal alapított kft.
- 11 Példák a piacokra: a ZTE elsősorban Zalaegerszeget és Zala megyét, a Ferencváros egész Magyarországot, a Manchester United pedig Dél-Afrikától a Távol-Keletig az egész világot veheti és veszi célba.

Dear All,

The Faculty of Economics and Business Administration of University of Debrecen
will host Its 10 years' Anniversary conference on
**INSTITUTIONAL AND POLICY DIVERSITY –
ITS ROLE IN ECONOMIC DEVELOPMENT**

On November 2-4 2003.

The co-organizers are:

- EACES (European Association for Comparative Economic Studies)
- UIK (Hungarian Society for New Institutional Economics)
- INFIDENT (Identity and Information Economy NSF Scientific School)
- DAB (Economic and Law Science Division of the Debrecen Regional Center of Hungarian Academy of Sciences).

The conference will provide a platform for researchers from both Hungary and other countries to present and discuss their results on the role of institutional and policy variety in economic development and also to exchange views on different approaches to these phenomena.

Sections: Institution building in a changing business environment

Section Chair: **Prof. Iván Major**, Co-chair: **Prof. Vince Edwards**

The role of national policies in a globalising world

Section Chair: **Prof. László Csaba**, Co-chair: **Prof. Paul Marer**

The impact of the accelerated technological development on institutions and policies

Section Chair: **Prof. Ádám Török**, Co-chair: **Prof. Xavier Richet**

Language: English

Registration:

The registration form can be downloaded, on-line registration can be made on the website:

www.econ.klte.hu/conference

Registration fee:

EUR 130. In case of late registration, after September 25, it is EUR 150. Enrolment at the conference venue is EUR 170. The fee covers all costs, except for travel and accomodation. The cost of the conference dinner, the welcome reception and the conference proceedings are also included.

More Information: www.econ.klte.hu/conference

I hope, you'll have an interest to come to Debrecen, Hungary, and participate in that conference.

If you have any question or comment, please do not hesitate to send a message to me!

Kindest regards,
Balazs Hamori